

# Dual allegiance in organizational teams; A dual identification perspective

Citation for published version (APA):

Cuijpers, M. P. J. (2011). *Dual allegiance in organizational teams; A dual identification perspective*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Universitaire Pers Maastricht.  
<https://doi.org/10.26481/dis.20111219mc>

**Document status and date:**  
Published: 01/01/2011

**DOI:**  
[10.26481/dis.20111219mc](https://doi.org/10.26481/dis.20111219mc)

**Document Version:**  
Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

---

## Summary

## SUMMARY

Modern organizational structures become increasingly complex and organizational actors work together in teams ever more in which they are often members of multiple organizational groups (i.e. teams, departments, divisions). For example, organizational actors may not only be a member of the management team (MT), but also represent an organizational department or business unit. In this dissertation, I define this as dual allegiance; a structural property in the make-up of the work of organizational actors. Organizational actors are thus compliant to one organizational group, while representing another organizational group simultaneously. To better understand the role of dual allegiance when organizational actors need to cooperate in organizational teams, I explore the consequences of dual allegiance on organizational team processes. I suggest the experience of dual allegiance to be vital for organizational team processes and it is for this purpose that I take a dual identification perspective. This perspective posits that people have a need to attach cognitive and emotional value to multiple organizational groups for their optimal well-being and that the strength of the attachment determines people's attitude and behavior toward others. I draw from social identity theory and combine this with boundary theory and role theory. Social identity theory allows making predictions regarding the motivation of organizational actors to behave and act in a specific way. Boundary theory explains why organizational actors have difficulties switching between responsibilities (from MT to business unit or vice versa). Role theory describes the consequences for individual organizational actors when they experience a discrepancy between responsibilities. I employ numerous ways of scientific inquiry, among which theoretical, qualitative, and quantitative studies and execute research at the individual as well as team level of analysis.

In chapter 1, I explain why it is important to examine the role of dual allegiance on organizational team processes. Previous research on organizational teams has mainly focused on how internal team inputs transform into team processes or how external team inputs relate to team performance instead of team processes. Research that examines the relationship between external inputs and team processes is scarce. I argue that existing research on team processes and team performance has been driven by team compositional diversity studies in which team inputs have been mainly considered to reside in team members' characteristics like age, education or functional background. Implicit in these assumptions is that organizational actors come to the team as representatives of themselves. In this chapter, I posit that this is not necessarily the case in modern organizations. If we truly want to understand organizational team processes, research needs to recognize that aspects originating outside the organizational team also influence team members' attitudes and behavior. For example, the degree to which team members feel a sense of belonging to the business unit or department they represent in the team. Indeed, boundary spanning research focuses on the positive effects of external team inputs on team performance. Yet, despite the enormous contribution of this type of research to our understanding of team functioning, this stream of literature fails to uncover the processes by which inputs

external to the team are transformed into team performance. From this, I conclude that investigating the role of dual allegiance as input to team processes is an interesting means to start filling this gap in the literature. In the remainder of the chapter, I explain how social identity theory, boundary theory and role theory add to our understanding of the consequences of dual allegiance on team processes. I introduce management teams (MT) and multi-team systems to be suitable research contexts to examine the consequences of dual allegiance, because these structures adequately reflect the dual allegiance design. At the end of this chapter, I specify the research gaps in current organizational team knowledge as I will address them in this dissertation.

In chapter 2, I develop a dual identification framework and research propositions to describe the effects of dual allegiance on MT processes (i.e. constructive task conflict, relationship conflict and behavioral integration). I explain that the examination of how MT members experience dual allegiance contributes to our understanding of MT processes. For this, I use the social identity theory and boundary theory. The theories are used to elaborate on the mechanisms behind the consequences of dual allegiance on MT processes. I argue that the strength as well as alignment of MT members' identification with the MT as well as another organizational group influences the experience of dual allegiance, and how this impacts attitudes and behaviors that eventually determine MT processes. I first describe the mechanisms at the individual level of analysis before I introduce the dual identification framework at the team level.

Chapter 3 reports an explorative semi-structured interview study on how and when individual MT members experience dual allegiance. I interviewed 11 MT members in boundary spanning positions from various organizations. This research method was chosen because of the explorative character of the study. This method provides the advantage of gaining lots of information on why and how things happen. Since I was interested in the individual experiences of MT members, I used role theory in combination with social identity theory to build my conceptual framework. Research on role theory indicates that when MT members are confronted with divergent role expectations, role conflict is experienced. However, higher-up the organizational ladder organizational actors experience less role conflict. Unfortunately, current research is not clear on why this happens. The results of this study indicate that, indeed, MT members experience dual allegiance. However, it is not perceived as a conflict, but as a constant tension as part of the job. Further, I show under what specific conditions, during MT member interaction, the tension may intensify (and emerge into conflict) or weaken. The study illustrates the importance of MT processes in the management of dual allegiance.

Chapter 4 builds on the results in chapter 3 and analyses the consequences of dual allegiance at the team level of inquiry. In this study, I adopt a mixed-method study to deepen the understanding in MT processes. By using video observation and interviews I gained insight into the effects of dual identification processes on observable behavioral integration processes. Three patterns in the data provide information on how MT members experience dual allegiance and influence MT behavioral integration processes. First, a common MT identity is created via a "bottom-

up” interaction process in which MT members’ identification with the sub-unit or department is key in the development of MT behavioral integration processes. Second, for MT members to identify with the MT the sub-unit or department identification first needs to be socially validated in the MT. Third, the chair person has an important role in managing the various identities present in the MT. These three patterns eventually determine the observable behavioral integration processes. The study answers the call for more qualitative and longitudinal approaches to gain a more insightful picture of MT processes. It also uniquely exemplifies how the combination of video observation and interviews may serve as a structured and comprehensive approach to understand what is really going on in MTs.

In chapter 5, I describe a longitudinal team simulation study that examines if the relationships between dual identification and task and relationship conflict would also hold over time. For this purpose, I used an organizational team design that was comparable, but not similar, to the dual allegiance structure in MTs. For building the laboratory study, I used multi-team systems in which, in each session, two teams of two persons were responsible for their own team goals as well as an overarching common goal; in this case extinguishing fires. The focal constructs were measured three times in a 2 hour simulation in which I investigated 67, multi-team systems. The results revealed our expectations to be partially supported. Identification with both the team as well as the overarching multi-team system matters for multi-team system processes and performance, but the results are not in accordance with the commonly suggested interaction effect between team and multi-team system identification. The study adds value to social identity literature and MT research in that it shows how identification mechanisms function over time. Social identity and multi-team system researchers still know little about these dynamics. Moreover, the study uses organization structure with hierarchically nested organizational teams rather than the more commonly used hierarchically-even organizational team structures.

Chapter 6 summarizes the main findings of the studies presented in this dissertation and discusses the theoretical and managerial implications of the results for future research. All told, this dissertation contributes to understanding the consequences of dual allegiance as a structural property that is embedded in the task of organizational actors working in teams. How organizational actors experience dual allegiance (measured by dual identification) influences their attitude and behavior in team process. Further, this dissertation adds value to current academic knowledge by specifying factors that strengthen or weaken the experience of dual allegiance. By doing so, researchers may devise more specific models on how psycho-social factors influence organizational team processes and performance. From a more practical point of view MT members and consultants may benefit by considering psycho-social factors that originate outside the organizational team as critical to improve internal team processes.

---

## Samenvatting

## SAMENVATTING

Hedendaagse organisatiestructuren worden steeds complexer en managers werken steeds vaker in teams waarbij zij vaak lid zijn van meerdere “groepen” binnen de organisatie (dwz. team, afdeling of divisie). Zo zijn managers niet alleen lid van het managementteam (MT), maar vertegenwoordigen ze ook hun hele afdeling of divisie. In dit proefschrift definieer ik dit als “duale loyaliteit” (dual allegiance), een structurele eigenschap in de opbouw van het hedendaagse werk van managers. Managers zijn dus lid zijn van de ene groep, maar vertegenwoordigen tegelijkertijd ook een andere groep binnen de organisatie. Om de invloed van duale loyaliteit op de samenwerking tussen managers beter te kunnen begrijpen, verken ik in dit proefschrift de gevolgen van duale loyaliteit op teamprocessen. Ik beargumenteer dat de manier waarop managers duale loyaliteit ervaren van vitaal belang is voor teamprocessen binnen organisaties en daarom bekijk ik duale loyaliteit vanuit het duale-identificatieperspectief. Dit perspectief gaat ervan uit dat mensen een cognitieve en emotionele band met meerdere groepen nodig hebben voor hun optimaal welbevinden. Bovendien bepaalt de sterkte van deze band de houding en het gedrag van mensen ten opzichte van anderen. Ik maak gebruik van de sociale identiteitstheorie en combineer dit met de boundary-theorie en roltheorie. De sociale identiteitstheorie helpt in het doen van voorspellingen over waarom managers een bepaalde houding aanmeten of specifiek gedrag vertonen. De boundary-theorie legt uit of managers het makkelijk of moeilijk vinden om te switchen tussen verantwoordelijkheden (van de verantwoordelijkheden van het team naar die van de afdeling of vice versa). Roltheorie vertelt hoe managers een discrepantie tussen verantwoordelijkheden ervaren. Ik benut verschillende onderzoeksmethoden, waaronder theoretische, kwalitatieve, en kwantitatieve studies en voer het onderzoek uit op zowel het individueel als team niveau van analyse.

In hoofdstuk 1 leg ik uit waarom het belangrijk is om de gevolgen van duale loyaliteit op teamprocessen na te gaan. Eerder teamonderzoek binnen organisaties heeft zich voornamelijk gericht op hoe de inbreng van binnenuit het team wordt omgezet in teamprocessen. Dit terwijl onderzoek naar externe invloeden zich voornamelijk richt op teamprestaties in plaats van teamprocessen. Onderzoek dat zich richt op de relatie tussen externe invloeden en teamprocessen is schaars. Ik beargumenteer dat bestaand onderzoek naar teamprocessen en teamprestaties wordt gedreven door studies die de interne inbreng van het team karakteriseren aan de hand van de teamsamenstelling. Deze teamsamenstelling wordt beschreven aan de hand van persoonskenmerken van de teamleden zoals leeftijd, opleiding en functionele achtergrond. Impliciet wordt hiermee er vanuit gegaan dat teamleden alleen zichzelf vertegenwoordigen. In dit hoofdstuk beargumenteer ik dat dit niet noodzakelijkerwijs het geval is in de organisaties zoals we ze op heden kennen. Als we echt willen begrijpen hoe teamprocessen binnen organisaties werken, dienen we in het huidige onderzoek te erkennen dat ook aspecten van buiten het team van invloed kunnen zijn op de houding en het gedrag van teamleden. Zoals de mate waarin teamleden zich verbonden voelen met hun bedrijfsunit of afdeling die ze vertegenwoordigen in het team. Onderzoek naar

“boundary-spanning” richt zich op de productieve invloeden van externe teamfactoren op teamprestaties. Hoewel dit type onderzoek enorm heeft bijgedragen aan ons begrip over teamfunctioneren, zijn de processen waarop externe factoren de teamprestatie bevorderen nog niet ontrafeld. Hieruit concludeer ik dat onderzoek naar de invloed van duale loyaliteit op teamprocessen een interessante nieuwe invalshoek biedt om deze hiaat in de teamliteratuur op te vullen. In de rest van het hoofdstuk leg ik verder uit hoe verschillende theorieën uit het veld, te weten sociale identiteitstheorie, boundary-theorie en roltheorie het begrip over de gevolgen van duale loyaliteit op teamprocessen kunnen vergroten. Ook laat ik zien dat managementteams (MT) en multiteamsystemen door hun opbouw een adequate context bieden om de effecten van duale loyaliteit te onderzoeken. Aan het einde van dit hoofdstuk licht ik de hiaten in de huidige kennis over teams binnen organisaties, zoals ik ze zal behandelen in dit proefschrift, nader toe.

In hoofdstuk 2 ontwikkel ik een raamwerk van duale loyaliteit en onderzoeksproposities om de gevolgen van duale loyaliteit op MT-processen (dwz. constructief taakconflict, relatieconflict en integratief gedrag) te kunnen beschrijven. Ik leg uit hoe onderzoek naar de manier waarop MT leden de duale loyaliteit ervaren kan bijdragen aan onze kennis over MT-processen. Hiervoor gebruik ik de “sociale identiteitstheorie en de boundary-theorie. Deze theorieën worden gebruikt om de mechanismen achter de effecten van duale loyaliteit op MT-processen te begrijpen. Ik beargumenteer dat zowel de sterkte als de congruentie van de identificatie van MT-leden met het MT en een organisatiegroep (duale identificatie) invloed heeft op de manier waarop zij duale loyaliteit ervaren, en hoe dit de houding en het gedrag beïnvloedt dat uiteindelijk de MT-processen bepaalt. Ik introduceer het raamwerk van duale loyaliteit eerst op het individueel niveau om het vervolgens op teamniveau te introduceren.

In hoofdstuk 3 rapporteer ik een exploratieve semigestructureerde interviewstudie over hoe en wanneer individuele MT leden duale loyaliteit ervaren. Ik heb 11 MT-leden van verschillende organisaties geïnterviewd die op basis van hun functieomschrijving geconfronteerd zouden moeten worden met duale loyaliteit. Ik heb voor deze onderzoeksmethode gekozen vanwege het exploratieve karakter van de studie en ik via interviews veel informatie kon verkrijgen over het hoe en waarom dingen gebeuren. Omdat ik geïnteresseerd was in de individuele ervaringen van MT-leden ten aanzien van duale loyaliteit, heb ik voor het opbouwen van het conceptuele kader van de studie roltheorie gebruikt in combinatie met de sociale identiteitstheorie. Onderzoek op basis van roltheorie toont aan dat wanneer MT-leden worden geconfronteerd met uiteenlopende verwachtingen, rolconflict wordt ervaren. Echter, hoger op de organisatorische ladder vermelden MT-leden minder rolconflict. Helaas is uit huidig onderzoek niet af te leiden waarom dit zo is. De resultaten uit deze studie geven aan dat MT-leden inderdaad duale loyaliteit ervaren. Echter, het wordt niet gezien als conflict, maar als een constante spanning als onderdeel van de baan. Verder laat ik zien welke omstandigheden, die ontstaan tijdens de communicatie tussen MT-leden, de spanning kunnen intensiveren (en zorgen voor conflict) of verzwakken. De studie illustreert wat het belang is van MT-processen in het goed managen van duale loyaliteit.



Hoofdstuk 4 bouwt voort op de resultaten in hoofdstuk 3 en analyseert de gevolgen van duale loyaliteit op teamniveau. In deze studie pas ik een “mixed-method” studie toe om meer inzicht te verwerven in MT-processen. Door het gebruik van video-observatie en interviews heb ik inzicht gekregen in de effecten van duale identificatie processen op observeerbare gedragsintegratieprocessen van een MT van een grote Nederlandse retailorganisatie. Drie patronen in de onderzoeksgegevens geven meer informatie over hoe MT leden duale loyaliteit ervaren en MT-gedragsintegratieprocessen beïnvloeden. Ten eerste wordt een gemeenschappelijke MT identiteit gecreëerd via een “bottom-up” proces waarbij, in de ontwikkeling van gedragsintegratieprocessen tussen MT leden, de identificatie met de afdeling of divisie een belangrijke rol speelt. Ten tweede moet de identificatie van MT leden met hun afdeling of divisie eerst sociaal worden gevalideerd in het MT voordat MT leden zich identificeren met het MT zelf. Ten derde heeft de voorzitter van het MT een belangrijke rol in het managen van de verschillende aanwezige identiteiten binnen het MT. Deze drie patronen beïnvloeden uiteindelijk de observeerbare gedragsintegratieprocessen. Deze studie beantwoordt aan de toenemende vraag naar meer kwalitatieve en temporele onderzoeken naar MT-functioneren. Het is ook een uniek voorbeeld van hoe de combinatie van video-observatie en interviews kan leiden tot gestructureerde en gedetailleerde onderzoeksresultaten die meer inzicht geven in hoe een MT werkelijk functioneert.

In hoofdstuk 5 beschrijf ik een longitudinale teamsimulatiestudie om te onderzoeken of de relaties tussen duale identificatie en taak- en relatieconflict stand houdt over tijd. Ik heb gebruik gemaakt van een teamorganisatiestructuur die vergelijkbaar was, maar niet gelijk aan, de duale loyaliteitsstructuur van MT's. In het laboratoriumonderzoek heb ik gebruik gemaakt van multiteamsystemen waarbij in elke sessie twee teams van twee personen zowel verantwoordelijk waren voor een eigen teamdoel, maar ook voor een overkoepelend algemeen doel. In dit geval het onder controle krijgen van branden. De kernconstructen heb ik drie keer in de tijd gemeten over een tijdsbestek van 2 uur bij 67 multiteamsystemen. De resultaten tonen aan dat onze verwachtingen gedeeltelijk worden ondersteund. Identificatie met zowel het overkoepelende multiteamsysteem als het team blijkt belangrijk voor multiteamsysteemprocessen en prestaties, maar de resultaten ondersteunen niet het algemeen gehypotheseerde interactie-effect tussen identificatie met het team en multiteamsysteem. De wetenschappelijke bijdrage van deze studie aan de sociale identiteitsliteratuur en het multiteamsysteemonderzoek is dat de resultaten laten zien hoe duale identificatiemechanismen functioneren over tijd. Hierover is tot nog toe weinig bekend. Bovendien gebruikt de studie een organisatiestructuur met hiërarchisch ingebelde groepen, terwijl het meeste onderzoek gebruikmaakt van organisatiestructuren met hiërarchisch gelijkwaardige groepen.

Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de belangrijkste bevindingen van de studies in dit proefschrift en bespreekt de theoretische en praktische implicaties van de resultaten voor toekomstig onderzoek. Alles bij elkaar draagt dit proefschrift bij aan het begrijpen van de gevolgen van duale loyaliteiten als een structurele eigenschap die is ingebed in de taak van managers die in teamverband werken. De manier waarop duale

loyaliteit wordt ervaren (gemeten met duale identificatie) heeft invloed op de houding en het gedrag van managers in het teamproces. Verder draagt dit proefschrift bij aan de huidige wetenschappelijke kennis door het specificeren van factoren die het ervaren van duale loyaliteit kunnen versterken of verzwakken. Deze kennis stelt onderzoekers in staat specifiekere modellen te ontwikkelen over hoe psychosociale factoren van invloed zijn op teamprocessen en prestaties. Vanuit een meer praktisch oogpunt kunnen managers en consultants profiteren door zich meer bewust te worden van het feit dat psychosociale factoren die hun oorsprong buiten het team kennen, een vitale invloed kunnen hebben op interne teamprocessen.